

Organizational change, management capital & business success : an empirical investigation of firm performance in the Dutch advertising industry, 1984-1994

Citation for published version (APA):

Bosman, C. M. (1997). *Organizational change, management capital & business success : an empirical investigation of firm performance in the Dutch advertising industry, 1984-1994*. [Doctoral Thesis, Maastricht University]. Universiteit Maastricht. <https://doi.org/10.26481/dis.19971003cb>

Document status and date:

Published: 01/01/1997

DOI:

[10.26481/dis.19971003cb](https://doi.org/10.26481/dis.19971003cb)

Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.umlib.nl/taverne-license

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

repository@maastrichtuniversity.nl

providing details and we will investigate your claim.

Download date: 05 May. 2023

ORGANISATIEVERANDERING, MANAGEMENTKAPITAAL EN BEDRIJFSPRESTATIES

Een empirische analyse van bedrijfssucces in de Nederlandse bedrijfstak van reclame-adviesbureaus, in de periode 1984 - 1994

Waarom is de ene onderneming succesvol terwijl de andere faalt? Dit is een centrale vraag in de organisatiewetenschappen en onderwerp van het huidige proefschrift. Het doel van dit onderzoek is het bestuderen van een geïntegreerde verzameling van factoren in relatie tot individuele bedrijfsprestaties, op drie niveau's van analyse: de bedrijfstak, de organisatie en het topmanagementteam. De analyse van de bedrijfstak, het hoogste niveau van analyse, is beschrijvend van aard en betreft aspecten van de marktstructuur en de marktdynamiek. De twee lagere niveau's van analyse worden behandeld via studies naar de directe effecten van respectievelijk organisatieveranderingen en topmanagementteamkenmerken op bedrijfsprestaties. Belangrijk hierbij is dat in de twee studies zowel twee financiële prestatievariabelen, met name omzet en groei, als de kans op overleven worden onderzocht. Om met betrekking tot het effect van organisatieveranderingen het belang van bedrijfsomvang te belichten, zijn de analyses bovendien apart uitgevoerd onder kleine en grote ondernemingen. Het onderzoek is verricht in de Nederlandse bedrijfstak van reclame-adviesbureaus, in de periode 1984 - 1994.

Hoofdstuk 1 plaatst de verschillende onderzoeken in een raamwerk. Er wordt aangegeven welke effecten er precies worden onderzocht en in welke theorieën de studies zijn ingebed. Hoofdstuk 2 beschrijft de contouren van het databestand en de methode van gegevensverzameling. Tevens worden enkele aspecten van de marktstructuur belicht, te weten de concentratiegraad en de top-tien van de Nederlandse reclamebureaus. Het totale databestand bestaat uit 318 reclame-adviesbureaus over maximaal elf jaar, uitmondend in 2321 observaties. Hiermee is het belangrijkste deel van het segment van grotere reclamebureaus (met minimaal drie personeelsleden) gedekt. De bedrijven die deel uitmaken van het databestand, nemen zo'n 70 procent van de totale reclame-uitgaven in Nederland voor hun rekening. Echter, als gevolg van sterke variatie in de beschikbaarheid van de benodigde bedrijfsgegevens verschilt de omvang van de steekproef per studie. Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van secundaire data, afkomstig uit, onder andere, reclamejaarboeken (Adformatie Bijlage en de Blauwe Burogids) en van regionale Kamers van Koophandel.

Analyse van de marktstructuur toont aan dat de Nederlandse bedrijfstak van reclame-adviesbureaus, in de periode 1984 - 1994, wordt gekenmerkt door een gematigde concentratiegraad. Terwijl in deze jaren het marktaandeel van de vier grootste *individuele* reclamebureaus varieert tussen de 11 en 13 procent, nemen de vier grootste *bureaugroepen* gemiddeld 20 procent van de totale omzet voor hun rekening. Zowel de top-tien van de individuele bureaus

als die van de bureaugroepen blijft opmerkelijk stabiel tussen 1984 en 1994. Terwijl het bijzonder moeilijk is om de bureaugroep top-tien binnen te dringen, is het enkele individuele bureaus gelukt een plaats te veroveren in de top-tien van individuele bureaus.

In het eerste deel van Hoofdstuk 3 wordt de dynamiek van de reclame-adviesmarkt in termen van toe- en uittreding beschreven. Het tweede deel van Hoofdstuk 3 betreft een analyse van de prestaties van nieuwkomers gedurende de jaren volgend op het moment van toetreding en van falers in de jaren voorafgaand aan uittreding. De resultaten tonen aan dat de Nederlandse reclame-adviesmarkt een vrij dynamische bedrijfstak is met, in de periode 1984 - 1994, gemiddelde toe- en uittredingspercentages van respectievelijk 7,33 en 4,35 procent. Bedrijven die de markt verlaten, zijn enigszins groter dan de organisaties die nieuw toetreden. Met name de bureaus die uittreden ten gevolge van een fusie, zijn gemiddeld vrij groot. Hun omvang overstijgt zelfs die van het gemiddelde overlevende bureau. De meeste nieuwkomers zijn kleine zelfstandige ondernemingen die in de jaren volgend op toetreding vrij goed presteren. Negen jaar later hebben zij veelal de gemiddelde omvang van eerder gevestigde ondernemingen bereikt, terwijl slechts een vrij klein percentage de markt in de eerste jaren na toetreding weer verlaat. Veel falende reclamebureaus zijn, evenals de nieuwkomers, klein en geheel eigendom van de directie. Uittreding wordt over het algemeen voorafgegaan door lage productiviteitsniveau's en sterk wisselende maten van groei. Reclamebureaus die uittreden via een fusie of overname vertonen relatief goede bedrijfsresultaten in de jaren voorafgaand aan deze gebeurtenis, ook in vergelijking met overlevende organisaties. De goede prestaties maakten deze bureaus aantrekkelijke kandidaten voor fusie of overname.

In Hoofdstuk 4 staat de relatie tussen organisatieveranderingen en bedrijfsresultaten centraal. Dit onderzoek is gebaseerd op de voluntaristische versus deterministische benaderingen. Aanhangers van het eerste perspectief menen dat strategische veranderingen noodzakelijk zijn om te overleven, terwijl voorstanders van de tweede opvatting argumenteren dat inertie een vereiste is om te overleven. Het effect van veranderingen in strategie, structuur en topmanagementteamcompositie op de eerder genoemde drie prestatiematen wordt apart onderzocht voor kleine en grote reclamebureaus. Geen van beide visies wordt met de resultaten unaniem bevestigd. De uitkomsten tonen aan dat de richting en kracht van de effecten sterk afhankelijk zijn van de soort verandering, de prestatiegraad en de bureauomvang. De prestaties van kleine reclamebureaus worden sterker beïnvloed door organisatieveranderingen dan die van grote bureaus. Voor kleine reclameondernemingen blijken mutaties in het topmanagementteam en naamsveranderingen een positief effect te hebben op financiële prestaties, terwijl verhuizing naar een andere stad en toenamen in media dienstendiversificatie een teruggang in financiële bedrijfsresultaten tot gevolg hebben. Grote bureaus ondervinden nadelige financiële effecten van naamsveranderingen. Geen van de onderzochte veranderingen in bedrijfsfactoren heeft een significante uitwerking op de overlevingskansen van de reclamebureaus.

Hoofdstuk 5 betreft de relatie tussen de samenstelling van het topmanagementteam en bureauprestaties. Dit onderzoek berust op de gedachte dat bedrijfsstrategieën en prestaties medebepaald worden door de eigenschappen van de managers. Aanhangers van dit standpunt argumenteren dat demografische kenmerken van mensen, zoals hun leeftijd, ambtstermijn en opleiding verwijzen naar onderliggende waarden en attitudes die in belangrijke mate strategische keuzes en daarmee bedrijfsprestaties beïnvloeden. In het huidige proefschrift wordt het effect onderzocht op de drie prestatie-maten van het top management teams' gemiddelde en spreiding in leeftijd en bureauambtstermijn (het aantal jaar dat een directielid in een bepaald bureau werkzaam is) alsmede het percentage directieleden met bedrijfstakervaring en aandelen in het bureau. De bevindingen tonen een concave relatie aan van de gemiddelde bureauambtstermijn van de topmanagers met beide financiële prestatie-maatstaven. De bureau-omzet bereikt haar top wanneer de directieleden gemiddeld 9,7 jaar in het bureau werkzaam zijn, terwijl de bedrijfsgroei het hoogst blijkt te zijn bij een gemiddelde bureauambtstermijn van 8,8 jaar. De omzet van bureaus met twee of meer directieleden neemt toe naarmate de spreiding in de leeftijd onder de teamleden stijgt en de diversiteit in de managers' bureauambtstermijnen afneemt. De groei van deze grotere bureaus wordt vervolgens beïnvloed door een interactie in de gemiddelde en spreiding in de bureauambtstermijnen van de managers. De uitkomsten geven aan dat wanneer de gemiddelde bedrijfsperiode korter dan 12 jaar is, homogeniteit in deze eigenschap groei bevordert, terwijl wanneer de gemiddelde bureautermijn langer is dan 12 jaar, spreiding in dit kenmerk de groei positief beïnvloedt. De bevindingen doen tenslotte vermoeden dat in de jaren dat bureaus slecht presteren managers die geen vroegere ervaring bij een top bureau hebben en geen aandelen in het bureau bezitten als eerste gedwongen dan wel vrijwillig hun bureau verlaten.

In Hoofdstuk 6, tenslotte, worden de conclusies van de eerdere hoofdstukken samengevat. Eerst worden de empirische bevindingen geresumeerd voor ieder van de onderzochte effecten. Vervolgens wordt ingegaan op het verband tussen de drie prestatie-maatstaven en de gebruikte methoden van analyse. Nadat de belangrijkste conclusies zijn herhaald, wordt het proefschrift afgesloten met suggesties voor toekomstig onderzoek.